

Pengaruh Komitmen Kesatuan Sekerja dan Gaya Kepimpinan Berorientasi Terhadap Keberkesanan Kesatuan Sekerja dalam Kalangan Ahli Kesatuan di Sektor Pengangkutan dan Telekomunikasi di Sabah

The Influence of Trade Union Commitment and Leadership Style Oriented Towards Trade Union Effectiveness Among Union Members in The Transportation and Telecommunication Sector in Sabah

Nur Nilam Sari Hamidun¹, Kee Y Sabariah Mohd Yussof^{1*}

¹ Fakulti Sains Sosial dan Kemanusiaan,
Universiti Malaysia Sabah, Jalan UMS, 88400 Kota Kinabalu, Sabah, MALAYSIA

*Corresponding Author: keesabariah@ums.edu.my
DOI: <https://doi.org/10.30880/jts.2025.17.01.007>

Maklumat Artikel

Diserah: 1 Disember 2024
Diterima: 1 Mei 2025
Diterbitkan: 30 Jun 2025

Kata Kunci

Kesatuan sekerja, keberkesanan kesatuan sekerja, komitmen kesatuan sekerja, gaya kepimpinan berorientasi, sektor pengangkutan dan telekomunikasi

Abstrak

Keberkesanan kesatuan sekerja mempunyai peranan yang penting untuk mendorong kesatuan sekerja meningkatkan prestasi kesatuan sekerja dalam memperjuangkan hak-hak pekerja melalui tindakan kolektif dan aktiviti-aktiviti kesatuan sekerja yang menjadikan kesatuan sekerja itu mencapai objektif penubuhannya dalam organisasi. Keberkesanan kesatuan sekerja adalah matlamat yang perlu dicapai oleh kesatuan sekerja melalui kerjasama yang baik di antara pihak kesatuan sekerja dan majikan. Oleh itu, tujuan kajian ini adalah untuk mengenalpasti tahap keberkesanan kesatuan sekerja dan pengaruh komitmen kesatuan sekerja serta gaya kepimpinan berorientasi dalam sektor kesatuan sekerja pengangkutan dan telekomunikasi di Sabah. Kajian ini merupakan kajian rintis yang menggunakan pendekatan kuantitatif dengan melibatkan 30 orang ahli kesatuan sekerja. Analisis deskriptif serta analisis regresi mudah digunakan bagi mencapai objektif kajian. Hasil dapatan kajian menunjukkan tahap keberkesanan kesatuan sekerja berada pada tahap tinggi. Model kajian ini adalah signifikan di mana komitmen kesatuan sekerja serta gaya kepimpinan berorientasi kesatuan sekerja mempengaruhi keberkesanan kesatuan sekerja sebanyak 47 peratus. Ini menunjukkan teori keberkesanan kesatuan sekerja boleh diimplementasikan dalam kesatuan sekerja di sektor pengangkutan dan telekomunikasi di Sabah.

Keywords

Trade unions, trade union effectiveness, trade union commitment, oriented leadership style, transport and telecommunications sector

Abstract

The effectiveness of the trade union has an important role to encourage the trade union to improve the performance of the trade union in fighting for the rights of workers through collective action and trade union activities that make the trade union achieve the objectives of its establishment in the organization. The effectiveness of the trade union is a goal that must be achieved by the trade union through good cooperation between the trade union and the employer. Therefore, the purpose of this study is to identify the level of effectiveness of trade unions and the influence of trade union commitment and oriented leadership style among union members in the transportation and telecommunication sector in Sabah. This study is a pilot study that uses a quantitative approach involving 30 trade union members. Descriptive analysis and linear regression analysis were used to achieve the objectives of the study. The results of the study show that the level of effectiveness of trade unions is at a high level. This research model is significant where trade union commitment as well as trade union-oriented leadership style influence the effectiveness of trade unions by 47 percent. This shows that the theory of the effectiveness of trade unions can be implemented among union members in the transportation and telecommunication sector in Sabah.

1. Pendahuluan

Kesatuan sekerja seperti yang digariskan oleh ILO Pertubuhan Buruh Antarabangsa menggalakkan penglibatan pekerja dan kesatuan dalam perbincangan adalah bertujuan untuk menyediakan platform bagi memelihara hubungan baik, perhubungan perusahaan yang harmoni dan dalam masa yang sama memastikan hak pekerja dilindungi.

Keberkesanan kesatuan sekerja merujuk kepada definisi Bryson (2003) ialah sebuah agensi yang berkesan apabila mampu menambahbaik keadaan kerja dan pekerja melalui kenaikan gaji, melindungi pekerja daripada penindasan pihak majikan, mencapai matlamat yang sama, meningkatkan penglibatan pekerja untuk mendapatkan pengalaman, bekerjasama dengan pihak pengurusan untuk meningkatkan kualiti kerja, meningkatkan respon pihak pengurusan daripada pekerja dan menjadikan tempat kerja lebih kondusif untuk bekerja. Manakala merujuk kepada Dzulzalani *et al.*, (2017) pula keberkesanan kesatuan sekerja merujuk kepada keupayaan untuk berjaya dan menghasilkan keputusan yang diharapkan yang dikaitkan dengan pelbagai faktor seperti kemampunan kesatuan sekerja, keahlian dan kepimpinannya, objektif, sumbangan dan pencapaian atau kejayaan.

Oleh itu, dalam kajian Balakanes *et al.*, (2023) menunjukkan bahawa terdapat dua faktor yang mempengaruhi keberkesanan kesatuan sekerja. Pertama ialah faktor iklim hubungan industri yang mempunyai tiga elemen iaitu iklim keadilan prosedur, gaya pengurusan dan suara pekerja. Kedua ialah faktor ciri-ciri kesatuan sekerja iaitu pemulihan kesatuan sekerja, komitmen kesatuan sekerja dan kepimpinan kesatuan sekerja yang melibatkan kesatuan sekerja di sektor perkilangan Semenanjung Malaysia.

Matlamat kesatuan sekerja di Malaysia adalah berpaksikan kepentingan ke arah hak serta kebajikan pekerja. Perkembangan kesatuan sekerja di negara ini seiring dengan pencapaian dan pembangunan negara Mahadirin Ahmad *et al.*, (2019). Selain itu, perubahan transformasi dan transisi yang merangkumi aspek politik, perundangan buruh, sosial serta taraf pendidikan yang baik telah memberikan kesedaran kepada golongan pekerja mengenai kepentingan hak pekerja yang mendorong kepada perkembangan kesatuan sekerja (Muzdalifah Jangli dan Fazli A. Hamid, 2018). Manakala menurut Kee Y Sabariah *et al.*, (2023) ke arah mewujudkan kesatuan sekerja sebagai wadah perjuangan pekerja memerlukan elemen kepimpinan dan iklim organisasi yang berkualiti serta berwibawa bagi memastikan sokongan dan kepercayaan ahli kesatuan yang lain berterusan. Oleh itu, cabaran berhadapan dengan pihak pengurusan, sokongan ahli kesatuan sekerja, komitmen ahli-ahli kesatuan sekerja dalam aktiviti kesatuan dan peranan pemimpin kesatuan sekerja merupakan fenomena yang dihadapi oleh kesatuan sekerja sebelum memperoleh atau menandatangani satu perjanjian perundingan kolektif.

1.1 Sorotan Kajian Lepas

1.2 Konsep Keberkesanan Kesatuan Sekerja

Keberkesanan kesatuan sekerja merujuk kepada definisi Bryson (2003) ialah sebuah agensi yang berkesan apabila ia boleh menambah baik keadaan kerja dan pekerja melalui kenaikan gaji, melindungi pekerja daripada penindasan pihak majikan, mencapai matlamat yang sama, meningkatkan penglibatan pekerja untuk mendapatkan pengalaman, bekerjasama dengan pihak pengurusan untuk meningkatkan kualiti kerja, meningkatkan respon pihak pengurusan daripada pekerja dan menjadikan tempat kerja lebih kondusif untuk bekerja. Walaupun terdapat banyak kajian berkenaan dengan keberkesanan kesatuan sekerja di luar negara, namun kajian berkenaan keberkesanan kesatuan sekerja di Malaysia adalah kurang.

Manakala menurut Dzulzalani *et al.*, (2017) keberkesanan kesatuan sekerja juga merujuk kepada keupayaan untuk berjaya dan menghasilkan keputusan yang diharapkan (dikaitkan juga dengan pelbagai faktor seperti kemampuan kesatuan sekerja, keahlian dan kepimpinannya, objektif, sumbangan dan pencapaian atau kejayaan. Oleh itu, kajian mengenai keberkesanan kesatuan sekerja di Malaysia adalah terhad dan skop serta pendekatan yang digunakan adalah berbeza-beza.

1.3 Konsep Komitmen Kesatuan Sekerja

Gordon *et al.*, (1980) mendefinisikan komitmen kesatuan sekerja sebagai sejauh mana pekerja ingin mengekalkan keahlian dan kesetiaan kepada kesatuan sekerja, bersedia untuk bekerja untuk kesatuan sekerja, mempunyai tanggungjawab terhadap kesatuan sekerja, dan percaya kepada objektif kesatuan sekerja. Begitu juga dengan pendapat Li *et al.*, (2019), komitmen kesatuan adalah pendekatan yang paling banyak diperdebatkan berkaitan dengan kajian kesatuan sekerja. Kesatuan akan kurang berkesan tanpa komitmen ahli mereka Majid *et al.* (2021). Manakala Chawla *et al.*, (2018) melihat komitmen kesatuan sekerja bagaimana individu menerima matlamat dan nilai kesatuannya dan mereka berasa bangga kerana menjadi ahli kesatuan, sukarela melakukan tugas rutin kesatuan, dan sedia terlibat dalam aktiviti di atas dan di luar yang biasanya diharapkan daripada ahli kesatuan sekerja.

1.4 Konsep Gaya Kepimpinan Berorientasi Kesatuan Sekerja

Menurut Metochi (2002), kepimpinan berorientasi adalah merujuk kepada kebolehcapaian Nicholson *et al.*, (1981). Ukuran ini kepimpinan lebih tertumpu kepada interaksi harian pemimpin dengan ahli, dan minat dan kebimbangan terhadap ahli. Manakala Heungjun Jung *et al.*, (2024) pula menyatakan bahawa kepimpinan berorientasi merujuk kepada gaya kepimpinan di mana pemimpin mengutamakan ahli kesatuannya dan menyokong ahli kesatuan mereka. Dalam konteks kepimpinan kesatuan, pemimpin berorientasi, seperti pelayan, menumpukan dan memenuhi keperluan ahli kesatuan dan menyediakan bantuan dan bimbingan. Pendekatan kepimpinan ini melibatkan perhatian terhadap kebimbangan dan kesejahteraan ahli, mendengar secara aktif isu mereka, dan memperjuangkan hak mereka dalam organisasi. Gaya kepimpinan berorientasi bertujuan untuk mewujudkan persekitaran kerja yang positif, membina kepercayaan dalam kalangan ahli, dan meningkatkan kepuasan kerja dengan menunjukkan keprihatinan, empati dan komitmen untuk membantu orang lain berjaya. Secara keseluruhan, kepimpinan berorientasi dalam kesatuan melibatkan pendekatan berpusatkan ahli di mana pemimpin bertindak sebagai peguam bela untuk kepentingan dan kebajikan ahli kesatuan yang mereka wakili.

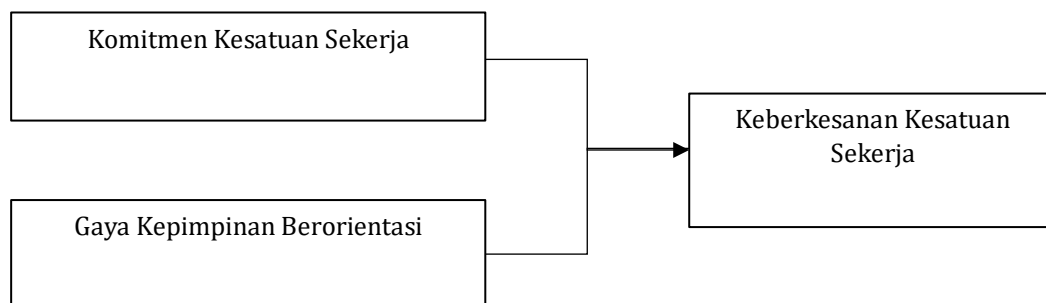
1.5 Hubungan Komitmen Kesatuan Sekerja dan Gaya Kepimpinan Berorientasi Terhadap Keberkesanan Kesatuan Sekerja

Komitmen kesatuan sekerja melibatkan dua pihak yang mempunyai kepentingan yang berbeza namun mempunyai objektif yang sama. Setiap kesatuan sekerja menginginkan kesatuannya berada di tahap yang aktif dan berkesan untuk menjamin masa depan hak-hak pekerja. Oleh itu, untuk meningkatkan keberkesanan kesatuan sekerja, komitmen daripada ahli kesatuan sekerja sangat penting untuk sebuah organisasi kesatuan sekerja. Malahan, dalam kajian Balakanes (2023) juga menunjukkan bahawa komitmen kesatuan sekerja dapat meramal keberkesanan kesatuan sekerja Balakanes *et al.*, (2023), menunjukkan bahawa terdapat dua faktor yang mempengaruhi keberkesanan kesatuan sekerja. Yang pertama ialah faktor iklim hubungan industri yang mempunyai 3 elemen iaitu iklim prosedur keadilan, gaya pengurusan, dan hak bersuara. Kedua ialah faktor ciri-ciri kesatuan sekerja iaitu pemulihan kesatuan sekerja, komitmen kesatuan sekerja dan kepimpinan kesatuan sekerja yang melibatkan kesatuan sekerja sektor perkilangan di Semenanjung Malaysia. Data dikumpul daripada 137 kesatuan sekerja dengan menggunakan tinjauan berasaskan soal selidik. Penemuan mendedahkan bahawa keadaan perhubungan industri dan ciri-ciri kesatuan sekerja mempunyai kesan yang besar terhadap keberkesanan kesatuan sekerja. Kajian ini juga hanya tertumpu kepada keberkesanan kesatuan sekerja dari sudut pandang pemimpin kesatuan sekerja. Hasil penemuan kajian ini memberikan maklumat penting kepada kesatuan

sekerja dan kerajaan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi keberkesanan kesatuan sekerja. Begitu juga dengan Nalini *et al.*, (2021) kualiti keseimbangan kerja dan kehidupan mempunyai pengaruh yang signifikan positif terhadap keberkesanan kesatuan sekerja dan komitmen kesatuan sekerja. Oleh itu, komitmen kesatuan sekerja merupakan usaha kedua belah pihak iaitu kesatuan sekerja dan ahli kesatuan sekerja untuk bekerjasama untuk mencapai objektif kesatuan sekerja. Hal ini menunjukkan bahawa sehingga kini penyelidikan mengenai hubungan antara komitmen kesatuan sekerja dan keberkesanan kesatuan sekerja masih relevan untuk dikaji dengan lebih lanjut lagi.

Manakala bagi pemboleh ubah kepimpinan pula merujuk kepada keupayaan seseorang individu mempengaruhi orang lain untuk mencapai objektif atau sasaran yang dikehendaki. Bagi kesatuan sekerja, pemimpin dilihat sebagai faktor yang mempengaruhi kepimpinan kesatuan sekerja untuk menjadi sebuah organisasi yang berkesan. Pemimpin yang berwawasan boleh mempengaruhi pergerakan sesebuah kesatuan sekerja melalui pengukuhan struktur kesatuan sekerja. Tingkah laku kepimpinan yang berkesan akan memudahkan kehendak ahli dipenuhi, yang seterusnya akan membawa kepada kesatuan yang berkesan. Namun dalam kajian Balakanes *et al.*, (2023) ada menyatakan bahawa kepimpinan kesatuan sekerja mempunyai pelbagai jenis dan nilai, jenis atau gaya kepimpinan yang berorientasi adalah untuk menentukan prestasi kesatuan sekerja melalui kolektif ahli kesatuan sekerjanya. Justeru itu, perkara tersebut akan mempengaruhi ahli kesatuan untuk membantu pemimpin kesatuan mereka membuat keputusan melalui isu-isu yang dibangkitkan oleh ahlinya Nadome (2019). Namun gaya kepimpinan ini memerlukan kajian lanjut pada masa akan datang kerana terdapat jurang kajian berkaitan dengan jenis gaya kepimpinan berorientasi. Walau bagaimanapun, setiap jenis gaya kepimpinan mempunyai hasil yang berbeza bergantung dengan individu yang menjadi pemimpin kesatuan sekerja tersebut.

2. Kerangka Kajian



Rajah 1 Kerangka konseptual pengaruh antara komitmen kesatuan sekerja dan gaya kepimpinan berorientasi terhadap keberkesanan kesatuan sekerja

Hipotesis kajian ini adalah:

H1 Komitmen kesatuan sekerja mempunyai hubungan yang signifikan terhadap keberkesanan kesatuan sekerja

H2 Gaya kepimpinan berorientasi mempunyai hubungan yang signifikan terhadap keberkesanan kesatuan sekerja

3. Metodologi Kajian

Kajian ini menggunakan kaedah tinjauan dan menggunakan borang soal selidik untuk mendapatkan data. Borang soal selidik diberikan kepada ahli kesatuan sekerja menerusi *Google Form* dan setiap responden atau ahli kesatuan sekerja hanya dibolehkan untuk menjawab borang soal selidik sekali sahaja dengan menggunakan email yang didaftarkan. Hal ini demikian kerana, bagi mengelakkan ketidaktelusan dan "double data" semasa proses edaran soal selidik pengkaji telah menetapkan tetapan pada *Google form* untuk mengelakkan perkara tersebut berlaku. Seramai 30 orang responden yang terlibat dalam kajian ini yang dipilih menggunakan kaedah persampelan rawak. Soal selidik terbahagi kepada dua bahagian iaitu bahagian A ialah bahagian demografi responden dan bahagian B ialah soalan berkaitan keberkesanan kesatuan sekerja, iklim keadilan prosedur, gaya pengurusan, suara pekerja, pemulihan kesatuan sekerja, komitmen kesatuan sekerja dan kepimpinan kesatuan sekerja. Bagi pemboleh ubah keberkesanan kesatuan sekerja instrumen soal selidik diadaptasi dan diubahsuai daripada Husna Johari *et al.*, (2010) dengan nilai $\alpha = 0.85$.

Manakala pemboleh ubah komitmen kesatuan sekerja instrumen soal selidik diadaptasi dan diubah suai daripada Liqian Yang *et al.*, (2023) dengan nilai $\alpha = 0.92$. Akhir sekali, pemboleh ubah gaya kepimpinan berorientasi instrumen soal selidik diadaptasi dan diubah suai daripada Metochi (2002) dengan nilai $\alpha = 0.94$. Instrumen soal selidik bagi ketiga-tiga pemboleh ubah mempunyai tahap nilai yang berbeza iaitu item soal selidik keberkesanan kesatuan sekerja dan komitmen kesatuan sekerja mempunyai nilai α yang tinggi berbanding item soal selidik gaya kepimpinan berorientasi yang berada di tahap yang rendah bersamaan dengan . Soalan adalah

berbentuk skala likert yang mempunyai lima kategori jawapan. Data yang diperolehi dianalisis menggunakan pakej perisian SPSS versi 27 (*Statistical Package for Social Science*). Statistik deskriptif dan ujian regresi mudah digunakan untuk menganalisis data yang diperolehi.

4. Dapatan Kajian

Jadual 1 menunjukkan nilai ujian kebolehppercayaan instrumen yang digunakan dalam kajian ini. Nilai kebolehppercayaan 0.00-0.59 adalah tidak boleh diterima, manakala nilai 0.60-0.79 boleh diterima dan 0.80-1.00 adalah baik.

Jadual 1 Nilai ujian kebolehppercayaan

Nilai kebolehppercayaan	Keterangan
0.00-0.59	Tidak boleh diterima
0.60-0.79	Boleh diterima
0.80-1.00	Baik

Sumber: Fuad Mohamed (2017)

Jadual 2 Keputusan analisis ujian kebolehppercayaan

Pemboleh ubah	Jumlah item	Nilai Kebolehppercayaan
Keberkesanan Kesatuan Sekerja	7	0.85
Komitmen Kesatuan Sekerja	5	0.97
Gaya Kepimpinan Berorientasi	7	0.81

Secara keseluruhannya kajian ini mempunyai nilai kebolehppercayaan yang boleh diterima dan membolehkan kajian ini untuk dianalisis ke peringkat seterusnya. Jadual di bawah merupakan rujukan nilai kebolehppercayaan instrumen yang digunakan dalam kajian ini. Jadual 3 di bawah merupakan profil demografi responden yang mempunyai lapan item iaitu jantina, umur, bangsa, taraf perkahwinan, tahap pendidikan, ahli kesatuan sekerja, jawatan dalam kesatuan sekerja, tempoh berkhidmat dalam organisasi dan tempoh keahlian dalam kesatuan sekerja.

Jadual 3 Profil demografi responden

Item	Bilangan	Peratus (%)
Jantina		
Lelaki	30	100.0
Perempuan		
Umur		
20-21 tahun	2	6.7
26-30 tahun	5	16.7
31-35 tahun	6	20.0
36-40 tahun	11	36.7
41-50 tahun	5	16.7
51-55 tahun	1	3.3
Bangsa		
Melayu	13	43.3
Cina	3	10.0
India	0	0
Lain-lain	14	46.7
Taraf Perkahwinan		
Bujang	8	26.7
Berkahwin	22	73.3
Lain-lain		
Tahap pendidikan		
SRP/PMR	4	13.3
SPM/SPMV	17	56.7

STPM/STAM/MATRIKS	3	10.0
Diploma	4	13.3
Sarjana Muda	1	3.3
Lain-lain	1	3.3
Ahli Kesatuan Sekerja		
Ya	30	100
Tidak	-	-
Jawatan dalam Kesatuan Sekerja		
Ahli biasa		
Ahli Jawatankuasa (AJK)	26	86.7
Lain-lain	3	10.0
	1	3.3
Tempoh berkhidmat dengan organisasi		
1-5 tahun	5	16.7
6-10 tahun	12	40.0
11-15 tahun	3	10.0
16-21 tahun	10	33.3
Lain-lain	0	0
Tempoh keahlian dalam Kesatuan sekerja		
1-5 tahun	11	36.7
6-11 tahun	8	26.7
12-17 tahun	6	20.0
18-23 tahun	4	13.3
24-29 tahun	1	3.3
Lain-lain	0	0

Sebanyak 30 orang responden bersamaan dengan 100.0 peratus merupakan lelaki. Hal ini demikian kerana majoriti daripada ahli Kesatuan Sekerja Pekerja-pekerja Pelabuhan Sabah Ports Kota Kinabalu, Sabah adalah lelaki. Umur responden dalam kajian ini dikategorikan dalam enam kategori iaitu 20 hingga 25 tahun sebanyak dua responden bersamaan dengan 6.7 peratus sahaja. Kategori kedua ialah 26 hingga 30 tahun terdiri daripada lima orang responden bersamaan dengan 16.7 peratus. Kategori ketiga ialah 31 hingga 35 tahun sebanyak enam orang responden bersamaan dengan 20.0 peratus. Kategori keempat pula ialah 36 hingga 40 tahun sebanyak 11 orang responden bersamaan dengan 36.7 peratus. Manakala kategori yang kelima ialah 41 hingga 50 tahun sebanyak lima responden bersamaan dengan 16.7 peratus. Kategori terakhir ialah 51 hingga 55 hanya seorang sahaja responden bersamaan dengan 3.3 peratus.

Bangsa pula dikategorikan kepada empat kategori iaitu Melayu, Cina, India dan lain-lain. Bagi bangsa Melayu sebanyak tiga belas orang responden bersamaan dengan 43.3 peratus. Kategori bangsa Cina pula ialah sebanyak tiga responden bersamaan dengan 10.0 peratus. Manakala bagi bangsa India pula tidak terdapat responden yang berbangsa India di lokasi kajian yang dipilih namun terdapat responden yang mengisi kategori bangsa lain-lain dan menyatakan sebagai bangsa bajau iaitu sebanyak 14 orang responden bersamaan dengan 46.7 peratus.

Taraf perkahwinan pula dikategorikan kepada dua bahagian iaitu bujang dan berkahwin. Bagi kategori bujang sebanyak lapan orang responden iaitu bersamaan dengan 26.7 peratus. Manakala bagi kategori yang belum berkahwin ialah sebanyak dua puluh dua orang responden bersamaan dengan 73.3 peratus.

Tahap pendidikan pula dikategorikan kepada enam bahagian iaitu SRP/PMR, SPM/SPMV, STPM/STAM/MATRIKS, Diploma, Sarjana Muda, Lain-lain. Terdapat tiga tahap pendidikan yang mencatatkan bilangan tertinggi. Bagi kategori yang pertama SRP/PMR ialah sebanyak empat orang responden bersamaan dengan 13.3 peratus. Kategori kedua SPM/SPMV ialah sebanyak tujuh belas orang responden bersamaan dengan 56.7 peratus. Kategori ketiga iaitu tahap Diploma sebanyak empat responden bersamaan dengan 13.3 peratus.

Bagi jawatan dalam kesatuan sekerja pula dikategorikan kepada tiga kategori iaitu ahli biasa, ahli jawatankuasa (AJK), dan kategori lain-lain. Sebanyak 26 orang responden bersamaan dengan 86.7 peratus ialah ahli biasa dan sebanyak tiga orang responden ialah ahli jawatankuasa bersamaan dengan 10.0 peratus. Manakala bagi kategori lain-lain pula hanya seorang responden sahaja iaitu Presiden kesatuan sekerja bersamaan dengan 3.3 peratus.

Tempoh berkhidmat dengan organisasi terbahagi kepada lima kategori iaitu 1 hingga 5 tahun, 6 hingga 10 tahun, 11 hingga 15 tahun dan 16 hingga 21 tahun dan kategori lain-lain. Tempoh 1 hingga 5 tahun sebanyak lima responden bersamaan dengan 16.7 peratus. Kategori kedua 6 hingga 10 tahun sebanyak dua belas orang responden bersamaan dengan 40.0 peratus. Kategori ketiga pula 11 hingga 15 tahun sebanyak tiga responden bersamaan dengan 10.0 peratus dan kategori keempat 16 hingga 21 tahun sebanyak sepuluh orang responden bersamaan dengan 33.3 peratus. Manakala bagi kategori lain-lain tidak terdapat responden yang memilih bahagian tersebut.

Bahagian yang terakhir ialah tempoh keahlian dalam Kesatuan Sekerja yang terbahagi kepada lima kategori iaitu 1 hingga 5 tahun, 6 hingga 11 tahun, 12 hingga 17 tahun, 18 hingga 23 tahun dan kategori lain-lain. Kategori pertama 1 hingga 5 tahun sebanyak sebelas orang responden bersamaan dengan 36.7 peratus. Kategori kedua 6 hingga 11 tahun sebanyak lapan orang responden bersamaan dengan 26.7 peratus. Bagi kategori yang ketiga 12 hingga 17 tahun sebanyak enam orang responden bersamaan dengan 20.0 peratus. Kategori yang keempat 18 hingga 23 tahun sebanyak empat orang responden bersamaan dengan 13.3 peratus. Manakala bagi kategori lain-lain hanya seorang responden sahaja iaitu bersamaan dengan 3.3 peratus.

Jadual 4 *Interprestasi skor min tahap keberkesanan kesatuan sekerja dalam kalangan ahli kesatuan sektor pengangkutan dan telekomunikasi di Sabah*

Skor Min	Interprestasi (Tahap)
1.00-2.33	Rendah
2.34-3.66	Sederhana
3.67-5.00	Tinggi

Sumber: Pallant (2011)

Bagi tujuan interpretasi tahap keberkesanan kesatuan sekerja dalam Kalangan Ahli Kesatuan Sektor Pengangkutan dan Telekomunikasi di Sabah skor min yang diperolehi dikod semula kepada tiga tahap yang mengelaskan kepada tahap rendah, sederhana dan tinggi. Jadual 5 merupakan skor min tahap keberkesanan kesatuan sekerja dalam Kalangan Ahli Kesatuan Sektor Pengangkutan dan Telekomunikasi di Sabah.

Jadual 5 *Tahap keberkesanan kesatuan sekerja dalam kalangan ahli kesatuan sektor pengangkutan dan telekomunikasi di Sabah*

Pemboleh ubah	Min	Sisihan Piawai	Interprestasi (Tahap)
Keberkesanan Kesatuan Sekerja	4.72	0.35	Tinggi

Merujuk kepada jadual ini, tahap keberkesanan kesatuan sekerja berada pada tahap tinggi dengan nilai min 4.72. Hal ini menunjukkan secara keseluruhannya keberkesanan kesatuan sekerja adalah sangat baik. Setiap satu item dalam keberkesanan kesatuan sekerja menyumbang kepada tahap keberkesanan kesatuan sekerja. Jadual 6 merupakan 7 item yang digunakan untuk mengukur tahap keberkesanan kesatuan sekerja dalam kalangan ahli kesatuan di sektor pengangkutan dan telekomunikasi di Sabah.

Jadual 6 *Taburan min dan sisihan piawaian keberkesanan kesatuan sekerja*

Bil	Item	Min	Sisihan Piawaian	Tahap
1.	Pihak kesatuan sekerja saya memberikan hak kepada pekerja untuk menyuarakan pendapat tentang cara mereka membuat kerja.	4.76	0.43	Tinggi
2.	Pihak kesatuan sekerja saya membantu menjadikan kerja/tugas lebih menarik.	4.66	0.54	Tinggi
3.	Pihak kesatuan sekerja saya memberikan hak kepada pekerja untuk menyuarakan pendapat mereka tentang cara pengurusan menguruskan organisasi.	4.73	0.52	Tinggi
4.	Pihak kesatuan sekerja saya meningkatkan tahap keselamatan dan kesejahteraan di tempat kerja.	4.66	0.54	Tinggi
5.	Pihak kesatuan sekerja saya membantu pekerja mendapatkan faedah-faedah sampingan.	4.70	0.53	Tinggi
6.	Pihak kesatuan sekerja saya membantu pekerja mendapatkan gaji yang lebih baik untuk pekerja.	4.80	0.40	Tinggi
7.	Pihak kesatuan sekerja saya meningkatkan tahap jaminan pekerjaan pekerja.	4.76	0.43	Tinggi

Secara keseluruhannya, item “pihak kesatuan sekerja saya membantu pekerja mendapatkan gaji yang lebih baik untuk pekerja” yang paling tinggi dengan nilai min sebanyak 4.80. Dapatan data kajian ini bagi keberkesanan kesatuan sekerja tidak mempunyai item yang berada di tahap nilai min sederhana dan lemah. Jadual 7 menunjukkan hasil analisis deskriptif pemboleh ubah yang digunakan dalam kajian ini. Ketiga-tiga pemboleh ubah ini mempunyai nilai min yang tinggi.

Jadual 7 *Analisis deskriptif pemboleh ubah keberkesanan kesatuan sekerja, komitmen kesatuan sekerja dan gaya kepimpinan berorientasi dalam kalangan ahli kesatuan sektor pengangkutan dan telekomunikasi di Sabah*

Pemboleh ubah	Min	Sisihan piawaian
Keberkesanan kesatuan sekerja	4.72	0.35
Komitmen kesatuan sekerja	4.61	0.73
Gaya kepimpinan berorientasi	4.55	0.50

Hasil kajian menunjukkan bahawa keberkesanan kesatuan sekerja mempunyai min yang paling tinggi dengan nilai min sebanyak 4.72. Manakala, komitmen kesatuan sekerja nilai min ialah 4.61 dan yang terakhir ialah pemboleh ubah gaya kepimpinan berorientasi dengan nilai min sebanyak 4.55.

Jadual 8 Ringkasan keputusan regresi mudah dan pengaruh komitmen kesatuan sekerja dan gaya kepimpinan berorientasi dalam kalangan ahli kesatuan sektor pengangkutan dan telekomunikasi di Sabah

Model	Pekali piawaian β	T	Sig
Komitmen Kesatuan Sekerja	.171	5.890	<0.01
Gaya Kepimpinan Berorientasi	-.273	-1.771	.088
R ²	.475		
F	12.229		
Sig	<0.01		

Dependent Variable : Keberkesanan Kesatuan Sekerja

Predictors: (Constant), Komitmen Kesatuan Sekerja, Gaya Kepimpinan Berorientasi

Jadual 8 di atas menunjukkan hasil ujian regrasi mudah dan nilai yang terhasil akan menunjukkan hubungan antara pemboleh ubah dalam kajian ini. Hasil ujian regrasi mudah menunjukkan nilai $R^2 = .475$ menerangkan bahawa varians keberkesanan kesatuan sekerja boleh diterangkan oleh pemboleh ubah tidak bersandar iaitu komitmen kesatuan sekerja terhadap kesatuan sekerja dan gaya kepimpinan berorientasi sebanyak 47 peratus. Manakala, hasil ujian Anova mendapati $F=12.229$ dan signifikan menunjukkan model ini boleh digunakan untuk meramal keberkesanan kesatuan sekerja dalam Kalangan Ahli Kesatuan Sektor Pengangkutan dan Telekomunikasi di Sabah. Jadual 8 di atas menunjukkan pemboleh ubah komitmen kesatuan sekerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap keberkesanan kesatuan sekerja di mana hasil kajian ini adalah signifikan dengan nilai $\beta=.171$, $\text{Sig}=<0.01$ dan hipotesis pertama diterima. Manakala, bagi gaya kepimpinan berorientasi pula menunjukkan pengaruh gaya kepimpinan berorientasi tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap keberkesanan kesatuan sekerja dengan hasil nilai $\beta=-.273$, $\text{Sig}=-1.771$. Hasil analisis menunjukkan hipotesis kedua adalah tidak signifikan dan ditolak.

5. Perbincangan

Objektif pertama kajian ini mencapai objektif kajian apabila dapatan kajian mendapati bahawa tahap keberkesanan kesatuan sekerja dalam Kalangan Ahli Kesatuan Sektor Pengangkutan dan Telekomunikasi di Sabah pada tahap tinggi dengan nilai min sebanyak 4.72. Berdasarkan analisis yang dilakukan mendapati bahawa item "pihak kesatuan sekerja saya membantu pekerja mendapatkan gaji yang lebih baik untuk pekerja" yang mempunyai nilai min tinggi dengan nilai item 4.80. Hal ini jelas menunjukkan bahawa ahli-ahli kesatuan sekerja di Kesatuan Sekerja Pekerja-pekerja Pelabuhan Sabah Ports Kota Kinabalu, Sabah terlibat secara aktif dengan aktiviti kesatuan sekerja untuk memperjuangkan hak-hak ahli kesatuan. Kesan daripada aktiviti formal ini telah membawa kepada peningkatan tahap keberkesanan kesatuan sekerja berada pada tahap yang tinggi. Begitu juga dengan item lain seperti "Pihak kesatuan sekerja saya memberikan hak kepada pekerja untuk menyuarakan pendapat tentang cara mereka membuat kerja" dan item "pihak kesatuan sekerja saya meningkatkan tahap jaminan pekerjaan pekerja" yang sama-sama mencatatkan nilai min tinggi iaitu bersamaan dengan 4.76.

Kajian ini juga menunjukkan bahawa sebanyak tujuh item digunakan bagi mengukur tahap keberkesanan kesatuan sekerja, ketujuh-tujuh mempunyai nilai yang tinggi. Secara keseluruhannya tahap keberkesanan kesatuan sekerja yang tinggi di Kesatuan Sekerja Pekerja-pekerja Pelabuhan Sabah Ports Kota Kinabalu, Sabah membantu kesatuan sekerja untuk terus berjuang mempertahankan hak-hak ahli mereka. Hal ini demikian kerana, keberkesanan kesatuan sekerja akan dipengaruhi oleh penglibatan secara sukarela oleh ahli-ahli kesatuan sekerja dalam aktiviti yang dianjurkan oleh pihak kesatuan sekerja Aryee *et al.*, (2001).

Manakala objektif yang kedua iaitu mengenal pasti pengaruh komitmen kesatuan sekerja dan gaya kepimpinan berorientasi terhadap keberkesanan kesatuan sekerja dalam Kalangan Ahli Kesatuan Sektor Pengangkutan dan Telekomunikasi di Sabah ini turut terjawab apabila analisis kajian mendapati model ini adalah signifikan dan mempengaruhi keberkesanan kesatuan sekerja sebanyak 47 peratus. Manakala, 53 peratus keberkesanan kesatuan sekerja dipengaruhi oleh faktor-faktor lain. Bagi pemboleh ubah komitmen kesatuan sekerja, terdapat tiga item yang mempunyai nilai item yang sama dan paling tinggi iaitu "banyak yang boleh diperolehi dengan menyertai kesatuan", item yang kedua ialah "saya berasa bangga menjadi sebahagian daripada kesatuan" dan yang ketiga ialah "keputusan untuk menyertai kesatuan adalah satu langkah yang bijak di pihak saya" dengan nilai min sebanyak 4.63. Hal ini menunjukkan bahawa komitmen kesatuan sekerja yang diberikan oleh ahli kesatuan sekerja terhadap kesatuan sekerja untuk memperjuangkan hak-hak mereka adalah sangat tinggi sekaligus meningkatkan imej kesatuan sekerja mereka. Dalam hal ini, perkara-perkara yang dimaksudkan adalah seperti kekangan masa yang dihadapi oleh pekerja dan aduan yang dibuat oleh ahli kesatuan sekerja tidak diambil berat dan sebagainya. Ahli-ahli percaya bahawa dengan rekod kesatuan sekerja yang baik dapat

meningkatkan lagi komitmen kesatuan sekerja mereka dan meningkatkan lagi tahap keberkesanan kesatuan sekerja.

Dapatan ini selari dalam kajian Yang *et al.*, (2003) mengikut teori pertukaran sosial apabila pekerja mempunyai tahap komitmen kesatuan sekerja yang tinggi disebabkan oleh hak-hak dan kebajikan mereka diperjuangkan oleh kesatuan sekerja. Malah kajian daripada Fadilah dan Kee Y Sabariah (2024) juga menyatakan bahawa tahap komitmen kesatuan sekerja mempunyai hubungan yang positif dengan penglibatan kesatuan sekerja yang menunjukkan bahawa keterlibatan ahli kesatuan sekerja dalam aktiviti kesatuan akan meningkatkan tahap keberkesanan kesatuan sekerja. Oleh itu, hipotesis pertama komitmen kesatuan sekerja mempunyai hubungan yang positif dengan keberkesanan kesatuan sekerja adalah diterima dan signifikan. Manakala pemboleh ubah gaya kepimpinan berorientasi mempunyai tujuh item. Terdapat 3 item yang mempunyai nilai min yang sama iaitu item “pemimpin kesatuan sekerja saya sentiasa memberitahu kami apa yang berlaku dalam kesatuan”, item yang kedua ialah “pemimpin kesatuan sekerja saya sentiasa meluangkan masa untuk ahli-ahlinya” dan item yang ketiga ialah “pemimpin kesatuan sekerja saya sentiasa ada masa untuk mendengar masalah daripada ahli kesatuannya” ketiga-tiga item ini merupakan item yang mempunyai nilai min yang tertinggi iaitu sebanyak 4.66. Item ini mempunyai nilai min yang paling tinggi dan menggambarkan bahawa ahli kesatuan sekerja sangat bergantung dengan pemimpin kesatuan sekerja mereka untuk sama-sama memperjuangkan hak dan menyelesaikan masalah yang ada bersama.

Hal ini selaras dengan kajian Balakanes *et al.*, (2023) yang menyatakan bahawa keberkesanan kesatuan sekerja berkait secara positif dengan kepimpinan kesatuan sekerja. Kajian terdahulu telah membuktikan bahawa kepimpinan mempunyai kesan terhadap prestasi pekerja di tempat kerja Day dan Harrison (2007) Walumbwa *et al.*, (2008). Hal ini demikian kerana, corak kepimpinan yang diamalkan oleh pemimpin akan menentukan sejauhmana kesatuan sekerja tersebut mampu bertahan dan memperjuangkan hak dan kebajikan pekerja. Oleh itu, ahli kesatuan sekerja dalam kajian ini yakin bahawa pemimpin kesatuan sekerja mereka mampu membentuk dan membawa nama kesatuan sekerja yang baik.

Namun, hipotesis gaya kepimpinan berorientasi mempunyai pengaruh yang positif dengan keberkesanan kesatuan sekerja adalah tidak signifikan dan ditolak. Dalam hal ini, walaupun model kajian secara keseluruhan menunjukkan model ini mampu mempengaruhi sebanyak 47 peratus namun, pengaruh pemboleh ubah gaya kepimpinan berorientasi tidak memberi pengaruh kepada keberkesanan kesatuan sekerja. Hal ini demikian kerana, definisi gaya kepimpinan berorientasi itu jelas menunjukkan bahawa gaya kepimpinan berorientasi meletakkan keperluan orang lain sebagai keutamaan mereka. Pemimpin yang berorientasi berkhidmat dengan cara di mana mereka mengutamakan keperluan ahli mereka daripada keperluan mereka sendiri, membantu ahlinya dalam mengiktiraf potensi penuh mereka dan memperkasakan ahli kesatuan untuk menyelesaikan tugas. Walaupun pemimpin berorientasi bertindak terutamanya sebagai ketua dalam ahlinya, mereka juga bekerja untuk berkhidmat kepada masyarakat yang lebih luas dengan tanpa had mereka berkaitan komuniti yang agak khusus dan dengan memberi inspirasi kepada orang lain untuk bekerjasama ke arah matlamat yang sama (Searle dan Barbuto, 2011). Oleh itu, gaya kepimpinan yang berorientasi bukanlah satu-satunya gaya kepimpinan yang boleh digunakan untuk meningkatkan keberkesanan kesatuan sekerja. Justeru itu, jenis gaya kepimpinan yang lain boleh digunakan untuk menguji keberkesanan kesatuan sekerja bagi kajian akan datang.

Secara keseluruhan model keberkesanan kesatuan sekerja ini diterima dan mampu mempengaruhi sebanyak 47 peratus, namun gaya kepimpinan berorientasi ditolak dan memerlukan kajian lanjut. Bagi pemboleh ubah komitmen kesatuan sekerja dapatan kajian selari dengan kajian lepas Balakanes *et al.*, (2023) yang menunjukkan komitmen kesatuan sekerja mempunyai hubungan yang positif dengan keberkesanan kesatuan sekerja. Namun, berbeza dengan gaya kepimpinan berorientasi apabila analisis menunjukkan pengaruh gaya kepimpinan berorientasi mempunyai hubungan yang tidak signifikan dan tidak mempengaruhi keberkesanan kesatuan sekerja.

6. Kesimpulan

Secara keseluruhannya, tahap keberkesanan kesatuan sekerja dalam Kalangan Ahli Kesatuan Sektor Pengangkutan dan Telekomunikasi di Sabah berada pada tahap yang tinggi. Tahap yang tinggi ini menunjukkan bahawa kesatuan sekerja memainkan peranan mereka dengan sebaiknya sehingga ahli-ahli kesatuan meletakkan kepercayaan mereka melalui komitmen yang aktif dengan aktiviti kesatuan sekerja. Antara aktiviti yang mampu meningkatkan keberkesanan kesatuan sekerja seperti menghadiri mesyuarat kesatuan sekerja, suara dan mengemukakan pandangan dalam mesyuarat tersebut. Malah, ahli-ahli kesatuan sekerja juga turut terlibat dalam tindakan kolektif yang diadakan oleh kesatuan sekerja dan pemilihan ahli jawatankuasa. Tambahan lagi, dapatan kajian ini turut mengesahkan bahawa komitmen kesatuan sekerja dan gaya kepimpinan berorientasi dalam Kalangan Ahli Kesatuan Sektor Pengangkutan dan Telekomunikasi di Sabah mempunyai pengaruh terhadap keberkesanan kesatuan sekerja. Walaupun hipotesis kedua ditolak dalam kajian ini, namun cadangan untuk menambahkan pemboleh ubah lain diperlukan bagi mendapatkan hasil yang signifikan. Hal ini kerana,

keberkesanan kesatuan sekerja di kesatuan adalah sangat penting bagi memastikan kesatuan sekerja tersebut aktif dan terus memperjuangkan suara-suara kolektif ahli kesatuan sekerja.

Dari sudut teori, kajian ini penting dalam mengisi jurang teori kajian lepas mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi keberkesanan kesatuan sekerja dan pada masa yang sama menguji model teoritikal secara empirikal. Hal ini banyak menyumbang kepada pembangunan model teoritikal mengenai keberkesanan kesatuan sekerja yang memberikan pengetahuan baharu tentang kajian kesatuan sekerja. Oleh itu, kajian ini sangat penting dari segi ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang hubungan industri terutamanya dalam konteks keberkesanan kesatuan sekerja. Hasil kajian ini dapat merapatkan jurang maklumat yang terhad dalam kajian lepas mengenai kesatuan sekerja di Malaysia. Penyelidik pada masa hadapan boleh mengambil model keberkesanan kesatuan sekerja ini dengan menambah beberapa pemboleh ubah lain dan mengujinya dalam kesatuan sekerja di sektor yang berbeza. Begitu juga dengan hasil kajian gaya kepimpinan berorientasi adalah tidak signifikan terhadap keberkesanan kesatuan sekerja perlu diberi perhatian khusus. Hal ini demikian kerana, walaupun dapatan kajian ini tidak selari dengan kajian lepas namun ia memberi impak dari sudut teori apabila dalam kajian ini menunjukkan bahawa ahli kesatuan sekerja sangat bergantung dengan pemimpin mereka untuk menjaga kebajikan dan suara kolektif ahli-ahlinya.

Manakala, dari segi praktikal pula kajian ini akan dapat mengenalpasti faktor-faktor yang menarik dan juga mendorong keberkesanan kesatuan sekerja khususnya di Sabah. Melalui hasil dapatan kajian ini, komitmen kesatuan sekerja merupakan pemboleh ubah tidak bersandar yang membantu meningkatkan tahap keberkesanan kesatuan sekerja. Berbeza dengan gaya kepimpinan berorientasi yang tidak memberi pengaruh kepada keberkesanan kesatuan sekerja tetapi mempengaruhi semangat dan kerjasama yang baik di antara ahli kesatuan dan pemimpin kesatuan. Oleh itu, kajian lanjut mengenai pemboleh ubah gaya kepimpinan berorientasi boleh menggunakan hasil data ini sebagai rujukan dalam konteks gaya kepimpinan berorientasi. Pemahaman mengenai komitmen kesatuan sekerja adalah penting bukan sahaja untuk tujuan penyelidikan mengenai kesatuan sekerja namun juga sangat penting bagi rujukan pemimpin kesatuan sekerja untuk lebih fokus terhadap ahli kesatuan dan kesatuan. Pemimpin perlu mengetahui bagaimana cara untuk meningkatkan tahap keberkesanan kesatuan sekerja melalui hubungan di antara kesatuan dan pihak pengurusan. Input dari kajian ini akan memberi satu lakaran mengenai perkara atau langkah yang boleh dilakukan untuk meningkatkan tahap keberkesanan kesatuan sekerja berada di tahap yang tinggi. Hal ini demikian kerana, model kerangka teoriti pengaruh antara komitmen kesatuan sekerja dan gaya kepimpinan berorientasi terhadap keberkesanan kesatuan sekerja dalam Kalangan Ahli Kesatuan Sektor Pengangkutan dan Telekomunikasi di Sabah adalah signifikan dan mampu mempengaruhi sebanyak 47 peratus. Oleh itu, model ini boleh digunakan untuk meramalkan keberkesanan kesatuan sekerja dalam Kalangan Ahli Kesatuan Sektor Pengangkutan dan Telekomunikasi di Sabah.

Penghargaan

Penulis ingin merakamkan penghargaan kepada Fakulti Sains Sosial dan Kemanusiaan, Universiti Malaysia Sabah atas sokongan dalam menjalankan penyelidikan.

Konflik Kepentingan

Para penulis mengisytiharkan bahawa tiada sebarang konflik kepentingan berkenaan dengan penerbitan artikel ini.

Sumbangan Penulis

Semua penulis menyumbang dalam penghasilan artikel ini secara pro aktif.

Rujukan

- Ahmad, N. F., & Mohd Yussof, K. Y. (2024). Pengaruh Komitmen Kesatuan Sekerja dan Ideologi Kesatuan Sekerja terhadap Penglibatan Kesatuan Sekerja dalam Sektor Telekomunikasi Terpilih di Sabah. *e-BANGI Journal*, 21(1).
- Ahmad, M., & Yussof, K. (2019). Dasar perburuan dan impaknya terhadap pergerakan kesatuan sekerja di Malaysia: Satu kajian awal. *Journal of Borneo Social Transformation Studies*, 5(1). <https://doi.org/10.51200/jobsts.v0i0.2170>
- Aryee, S., & Chay, Y. W. (2001). Workplace justice, citizenship behaviour, and turnover intentions in a union context: Examining the mediating role of perceived union support and union instrumentality. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 154–160. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.1.154>
- Dzulzalani, Eden (2017) Kajian Keberkesanan Kesatuan Sekerja di Malaysia. Institut Maklumat & Analisis Pasaran Buruh, Cyberjaya. ISBN 979-967-15119-2-3

- Fuad Mohamed Berawi. (2017). *Metodologi penyelidikan: Panduan menulis tesis* (2nd ed.). University Utara Malaysia
- Ifeanyi Emmanuel, O., Clara Chika, A., & Chizoba Bonaventure, O. (2020). Trade union performance and industrial relations climate in the Nigerian petroleum sector. *International Journal of Business, Economics and Management*, 7(1), 42–56. <https://doi.org/10.18488/journal.62.2020.71.42.56>
- Jung, H., Kim, K. J., & Shin, I. (2024). Different but Synergistic Effects of Union and Manager Leadership on Member Job Satisfaction. *Behavioral Sciences*, 14(4), 287.
- Loganathan, B., Sin, T. K., & Ganesan, J. (2022, December). Factors Affecting Trade Union Effectiveness of Manufacturing Industry in Peninsular Malaysia. In *International Conference on Communication, Language, Education and Social Sciences (CLESS 2022)* (pp. 54-64). Atlantis Press.
- Majid, A. H. B. A., Thamotharan, N., & Jamaluddin, N. A. (2021). Influence of Quality of Work Life, Perceived Union Effectiveness and Job Security on Union Commitment Among Bank Employees. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 23(1), 76-83.
- Mohamed, S., Shamsudin, F. M., & Johari, H. (2010). Union organisation and effectiveness: An empirical study on in-house union in Malaysia. *Akademika*, 78, 89-94.
- Metochi, M. (2002). The influence of leadership and member attitudes in understanding the nature of union participation. *British Journal of Industrial Relations*, 40(1), 87-111.
- Qiu, S., & Dooley, L. (2019). Servant leadership: Development and validation of a multidimensional measure in the Chinese hospitality industry. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(2), 193-212.
- Yang, L., Zhang, Q., Gong, H., & Cheng, Y. (2023). Cross-level effects of union practices on extra-role behaviors: The mediating role of industrial relations climate, union commitment and union instrumentality. *International Journal of Manpower*, 44(1), 133–151. <https://doi.org/10.1108/IJM-10-2020-0467>
- Yussof, K. S. M. (2020). The influence of industrial relations climate and unions effectiveness on interest based bargaining. *Journal of Social Science and Humanities*. 17(6), 1823–1884.